

# 日本企業の人事・労務管理の現状と動向

—— 8500社アンケート調査の概要 ——

山ノ内 敏 隆

## はじめに

日本の雇用システムは、相次ぐリストラクチャリング、年俸制、ストックオプションあるいは通年採用等の導入に見られるように現在その姿を大きく変容させようとしている。このような変容は、日本企業だけに見られるものではなく、先進諸国に広く見られる現象でもある。本資料は、人的資源管理に関する国際比較を行うことにより、各国の人的資源管理の現状と変化の方向を明らかにするために現在実施している22カ国比較調査に係わる日本企業調査研究に関する一部の概要である。

22ヶ国比較調査は、英国 Cranfield University, Cranfield School of Management, Chris Brewster 教授を中心に形成された Cranfield Network が1999年に実施しているものである。質問表（日本版）は、26ページにおよぶ大部なものである。質問表は、第一部 人事機能、第二部 スタッフィング、第三部 人材育成、第四部 報酬と福利厚生、第五部 従業員関係とコミュニケーションそして第六部 組織の属性から構成されている。本調査の最終的な目標は、人的資源管理の国際比較を行うことであるが、調査が現在進行中であるため、本資料は、日本企業のスタッフィングならびに人材育成に関する単純集計結果を中心に紹介することとする。

なお、本調査は Price Water House Cooper からの援助を得て行われている。

## 調査方法

調査対象企業は、『会社四季報 1999年春季号』東洋経済新報社に掲載されている企業全社と『会社四季報 未上場企業 1999年上期』東洋経済新報社より従業員数1000名以上を基準として無作為に抽出した、合計8,500社である。

質問表の発送ならびに回収期間は、1999年7月26日より8月15日である。回答企業数は847社であり、回収率は9.9%であった。回収サンプルの産業別比率は、製造業が34%、流通業が19%、建設・土木が11%そして金融業が10%である。

なお、回収期間終了後に27社よりの回答があったが、本分析には加えていない。

質問表は、比較調査に参加する国々の研究者が集まり、英文によりまず作成され、英文の原文を日本語に翻訳した日本語版を日本調査で用いた。そのため、日本企業の人事管理の実情に馴染まない回答項目も見られたが、国際比較の観点から日本調査でもそのまま回答項目とした。

### 1 調査対象企業の経営状況

バブル経済の崩壊後、日本企業を取り巻く経営環境には非常に厳しいものがあり、日本企業の業績も大きく落ち込んできている。このような経営状況を反映し、日本企業は従来の雇用慣行を大幅に見直す気運が見うけられる。日本企業の人事労務管理の動向を検討するに先立ち、経営状況を見てみることにしよう。

図1は、「調査対象企業がターゲットとするマーケットの状況」を問うたものである。

「成長している」が25%であり、「縮小している」16%よりもかなり高い割合を占めている。しかし、過半数以上の企業は、その市場が成熟しているとしている。日本型雇用慣行が右肩上がりの経済を必要前提条件とするならば、7

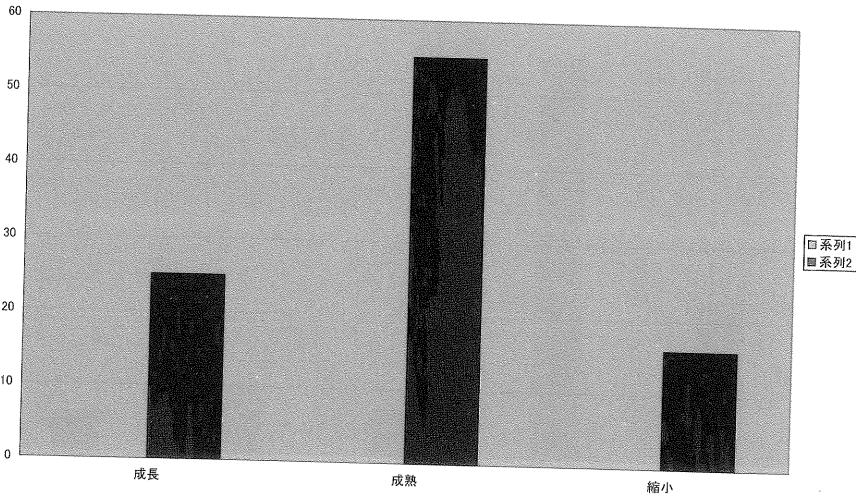


図1 主要製品市場の状況

割強の企業がこの条件を満たしていないことになる。

マーケットの状況と個別企業の経営状況が必ずしも一致しているわけではない。次に、個別企業の経営状況を見てみよう。図2は「過去3年間の総収益の状況」を見たものである。「損失をだした」企業は、14%、「利益も損失も無かった」企業が6%であり、「利益をだしていない」企業の計は2割となっている。他方、「総費用をかなり超過した」企業が2割強となっており、「利益をだしていない」企業の割合よりも若干多くなっている。調査対象企業は、「業績不振」の企業が2割、「高い業績」の企業が2割そして「通常に利益を得ている」企業が過半数以上となっている。調査対象企業は、これらの経営状況から判断すると、マスコミで報道されているほど業績不振に悩んでいるわけではない。しかし、主要製品市場が成長しているとする企業は、4分の1であり、伝統的な日本的雇用慣行を維持することが厳しい状況に或る事は理解できる。

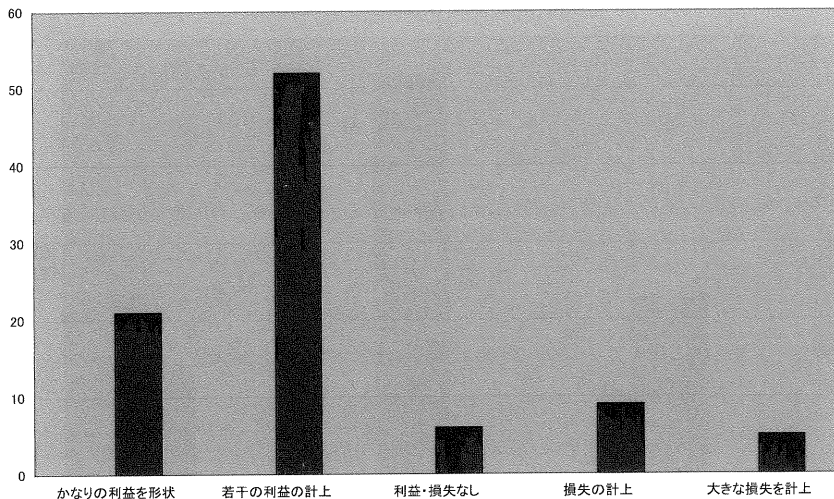


図2 過去3年間の総収益の状況

## 2 人事機能

アウトソーシングの目的が、近年「外注化によるコスト削減の方法」から「社外の専門的知識の効率的活用」へと変化しつつある。人的資源管理分野におけるアウトソーシングの状況はどのようなものであろうか。図3は、人的資源管理分野における社外の専門家の活用状況を見たものである。大部分の企業が社外の専門家の活用を行っており、「活用していない」とする企業は3割強にすぎない。活用状況を人的資源管理の分野別に見てみると、「教育訓練と人材育成」の分野で過半数を超えて、最も高く、次いで「給与・福利厚生」と「リクルートと採用」の20%そして「アウトプレースメントと従業員の削減」の5%の順となっている。「教育訓練と人材育成」分野での活用が高いのは、技術革新のスピードが速いこととこの分野の市場が拡大充実してきたことによるのであろう。他方、「アウトプレースメントと従業員の削減」分野で活用が低いのは、アウトソーシングし、社外の専門家を活用することが従業員の納得

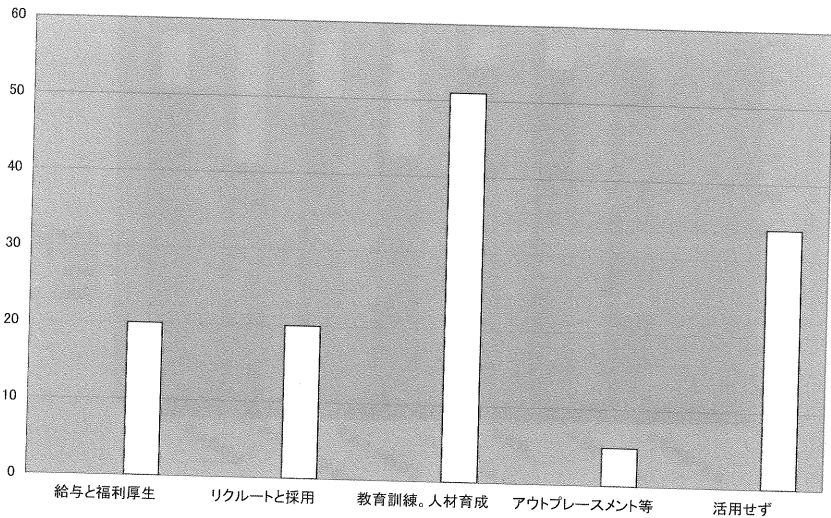


図3 人事・労務分野でのアウトプレースメント

と合意の形成を阻害する可能性があるからであろう。

人的資源管理分野における政策立案の状況を見たのが図4である。「政策を立案していない」分野は、「変形労働時間制の活用」で32%と最も高く、次いで「従業員とのコミュニケーション」の27%、そして「雇用機会の均等」、「管理者教育」の順となっている。「変形労働時間制の活用」に関する政策が策定されていないのは、日本企業が変形労働時間導入の歴史が短く、労働時間管理の重要性を十分認識していないことによるのかもしれない。

他方「政策立案をしている」分野は、「給与と福利厚生」94%で最も高く、次いで「リクルートと採用」90%、「教育訓練と人材育成」90%そして「管理者教育」83%、「雇用機会の均等」80%の順となっている。各分野とも高い比率を示している。

従業員に政策を周知させるためには、その政策を客観化する必要がある。その方法は、口頭で伝達するだけでなく、政策を文書にあらわし、従業員が縦覧

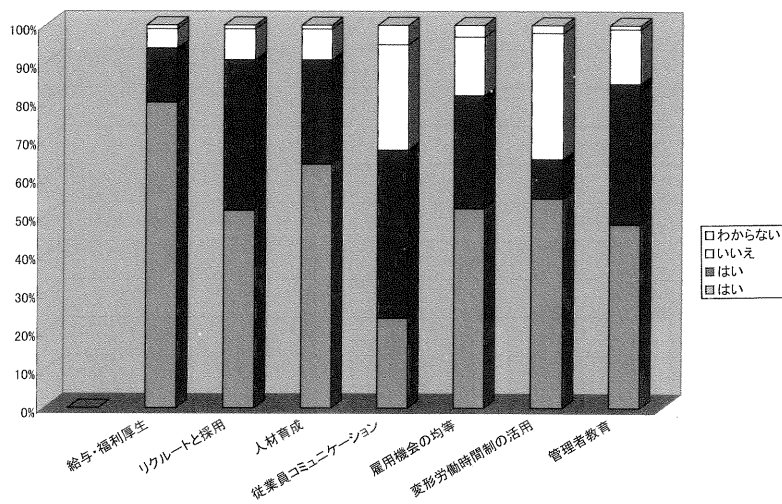


図4 人事・労務政策の立案

できることが重要である。「政策の文書化」を見てみると、「給与と福利厚生」79%で最も高いが、以下「教育訓練と人材育成」63%、「変形労働時間制の活用」53%そして「雇用機会の均等」51%、「リクルートと採用」51%となっており、分野別のばらつきが大きい。労働諸条件で最も重要な報酬分野で2割強の企業で文書化されていないことをどのように理解すれば良いのであろうか。

人事・労務管理システムは、経営戦略をうけて人事戦略が策定され、人事戦略に基づいて構築されるものと理解されている。このような流れの中で、人事労務管理システムは構築されているのであろうか。

図5は企業ミッションあるいは戦略の策定状況を見たものである。大部分の企業が、企業ミッション、経営戦略そして人事戦略を策定している。しかし、その文書化になると、「経営戦略」64%で最も高く、次いで「企業ミッション」53%そして「人事戦略」の41%となっており、戦略を文書化し、従業員

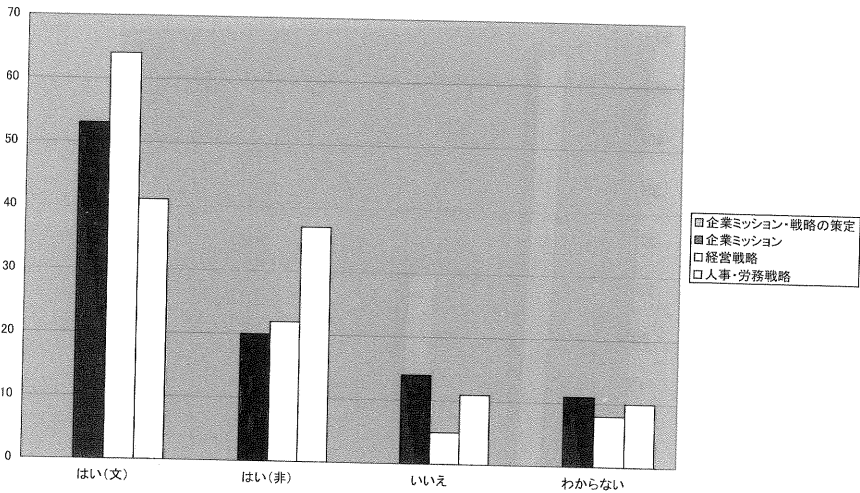


図5 企業ミッション・戦略の策定

に啓蒙し、業務活動の現場に反映させる姿勢にかけているように思われる。特に「人事戦略」は、企業ミッションや経営戦略の展開と最も密接に関連するだけでなく、従業員の処遇と密接に関する戦略であるが、その文書化は4割強の企業にすぎない。多くの企業は、人事戦略を企業活動の中核に位置づけていないのであろうか。あるいは、経営戦略等が、従業員の処遇とは関係なく展開されているのであろうか。

図6は、経営戦略の策定と人事・労務部門の関与に関するものである。戦略策定の当初から関与している企業は、48%で最も高く、次いで「協議段階から」27%、「実施段階から」13%そして「参画していない」が6%ととなっている。これらの数値から人事労務部門が戦略部門化しつつあることが理解できる。しかし、この状況と先の人事戦略文書化の状況とを比較するとかなりの違和感が感じられる。経営戦略の策定・展開に人事労務部門が積極的に関与する企業は7割強あり、それらの企業は従業員の処遇の変更を当然視野に入れていると思われる。処遇の変更は従業員にとって最も関心を持つ分野であるにもか

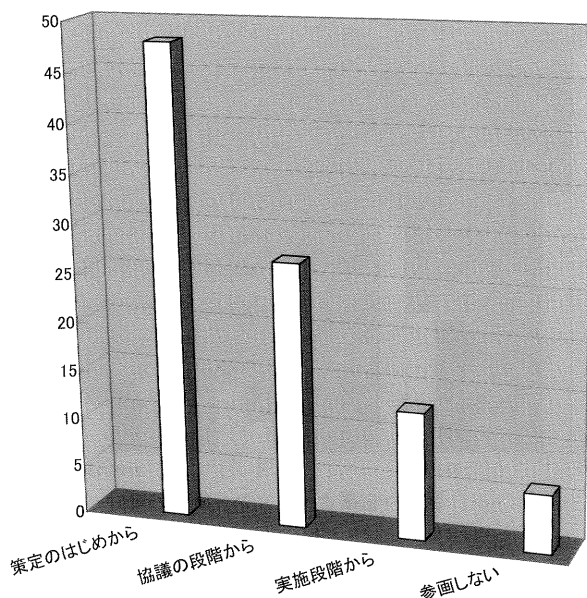


図6 経営戦略策定・実施への人事部門の関与

かわらず、人事戦略を文書化している企業はは4割強に過ぎない。奇妙な点である。

経営戦略の策定をうけて人事戦略が策定され、人事戦略にしたがって人事・労務管理が展開されるものと思われる。しかし、日本企業が従業員とのコミュニケーションを人事労務管理の展開に際して重要な要因であるとの理解にかけていることが伺える。これは、日本人独特の文書によらないコミュニケーション重視の結果であるかもしれない。

最後にライン管理者の責任の変化を見たものが図7である。各分野とも「変わらない」が最も高くなっている。「責任が重くなった」では、「従業員の増員・削減」の27%、次いで「教育訓練・人材育成」の26%、「給与と福利厚生」20%、以下リクルートと採用等となっている。企業活動と直接関連した分



## 日本企業の人事・労務管理の現状と動向

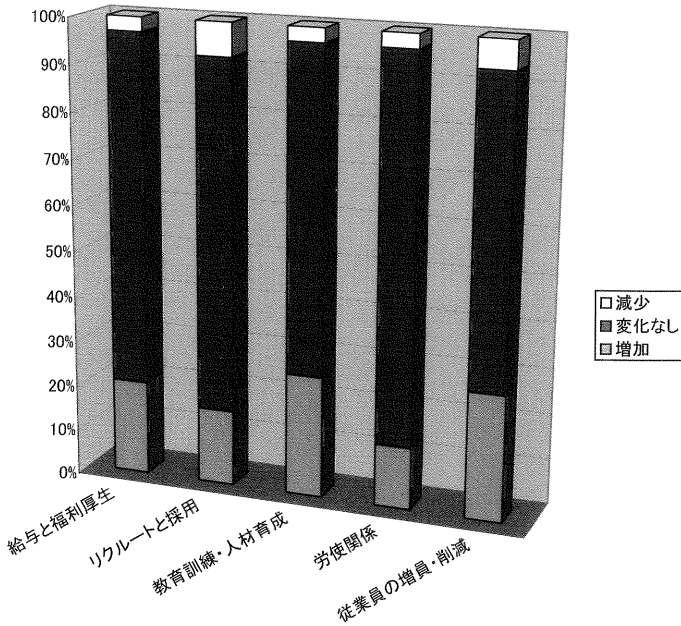


図7 ライン管理者の責任の変容（過去3年間）

野に関する責任が増大しつつあることが理解できる。

### 3 スタッフィング

従業員の削減が、日本企業の人事・労務管理分野のキーワードと近年なっているが、過去3年間の従業員の変動はどのようなものであろうか。図8は、過去3年間に5%以上従業員の変動があったか、否かを問うたものである。「減少した」が41%で最も高く、リストラクチャリングは進行していることが理解できる。次いで「変わらない」が32%そして「増加した」が25%となっている。「増加した」の比率は、製品市場が成長している企業と対応している。

従業員を削減する方法としてどのような方法が採用されているのであろうか。図9は、従業員の削減方法を問うたものである。「リクルートの凍結」が

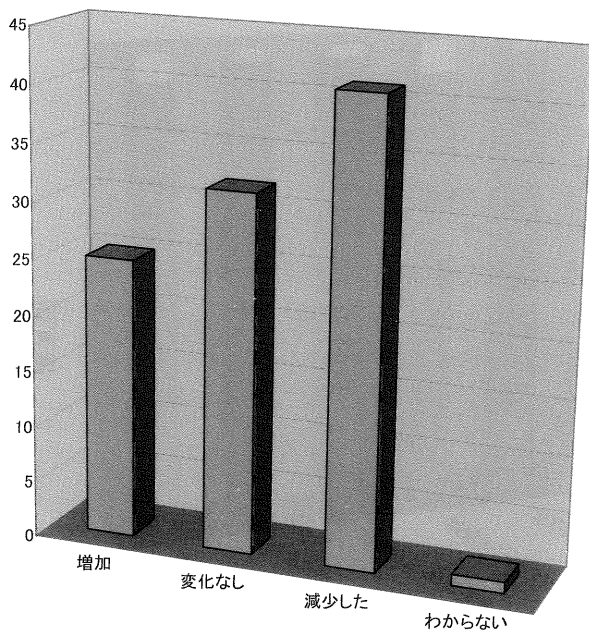


図8 従業員数5%の増減（過去3年間）

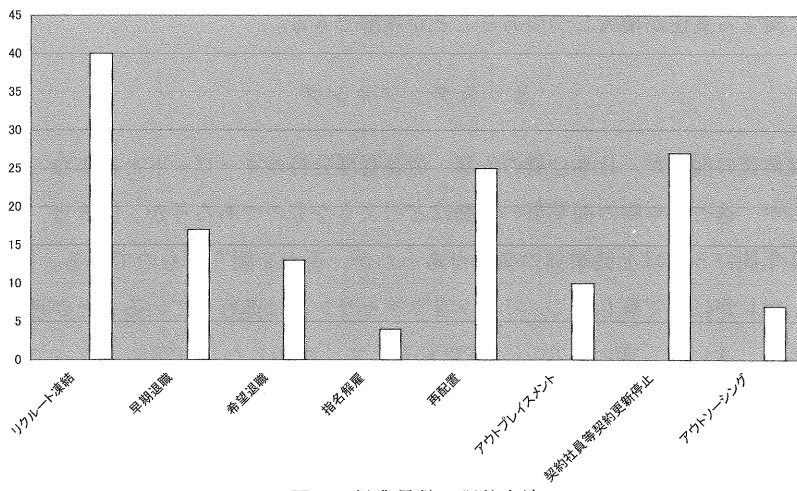


図9 従業員数の調整方法

最も多く40％，次いで「契約社員等の契約更新の停止」27％，「再配置」25％，以下「早期退職」，「希望退職」そして「アウトプレースメント」等の順となっている。伝統的な雇用調整の方法が踏襲されているように思われる。伝統的な雇用調整を無視するような従業員の削減が一時期おこなわれたが，このような傾向は見られない。それは，従業員の削減をアウトソーシングする比率（5％）の低さからも理解できる。

管理職の補充は，従来日本企業は社内選抜を基本としてきたが，現状はどのようなであろうか。図10は，管理職の補充方法を問うたものである。初級ならびに中級管理者の補充には大きな相違がなく，「社内選抜」が8割を超えており，従来の方法を踏襲している。しかし，上級管理者では「リクルート等が「社内選抜」と並んで最も高く，8割となっている。上級管理者の役割が企業

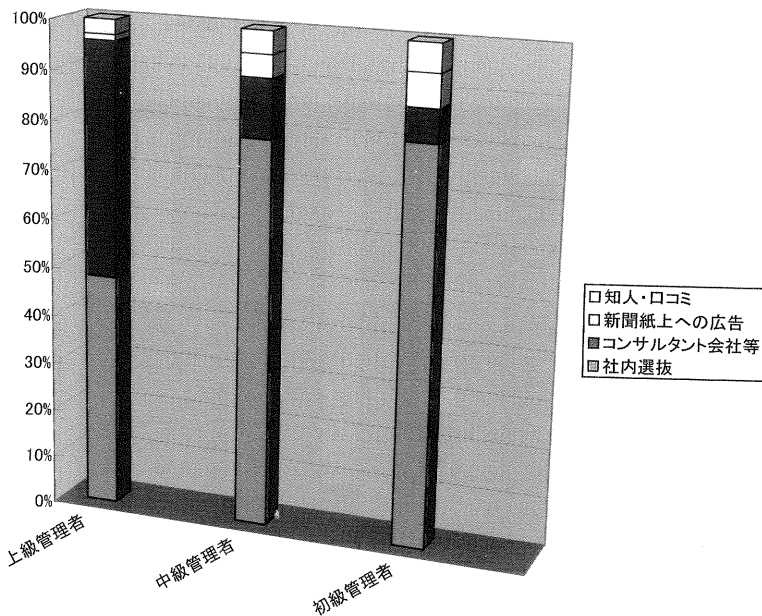


図10 管理職の補充方法

内の利害調整から激変する経営環境に対する戦略策定へと大きく変容してきたからであろうか。

採用の方法を問うたものが図11である。「個別面接」と「応募書類」が9割以上の企業で採用に際して一般的に用いられている方法である。次いで「身元保証人」が40%、「心理テスト」が38%そして「集団面接」が26%となっている。他方、「筆跡術」と「アセスメントセンター」は、6割以上の企業で活用されていない。

労働市場の流動化にともない、雇用形態の多様化が進展している。企業は、どのような雇用形態を活用しているのでしょうか。図12は、雇用形態別に見た従業員数である。「パートタイム」と「契約社員」が最も活用されており、以下「臨時社員」、「シフト制」の順となっている。他方「テレワーキング」、「在宅勤務」そして「年間総労働時間契約社員」の活用が低調となっている。これを従業員の比率で見ると、「20%以上」とする形態は、「シフト制」と

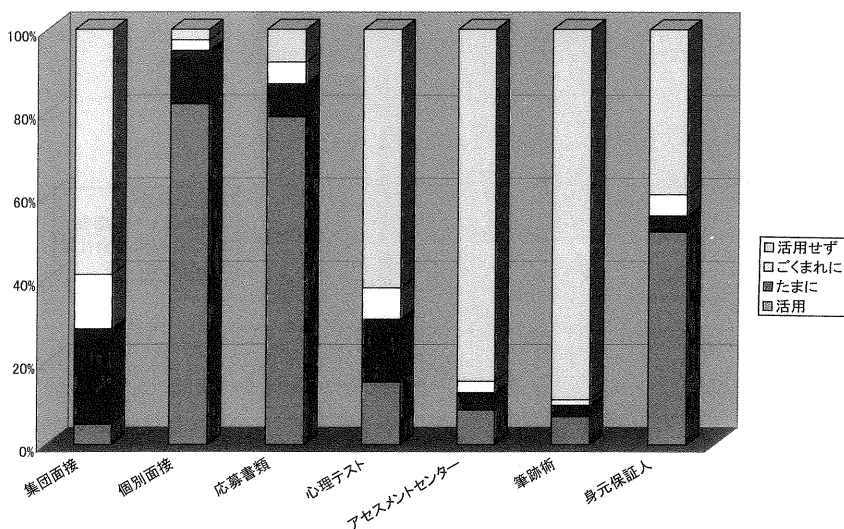


図11 採用に際して活用する方法

日本企業の人事・労務管理の現状と動向

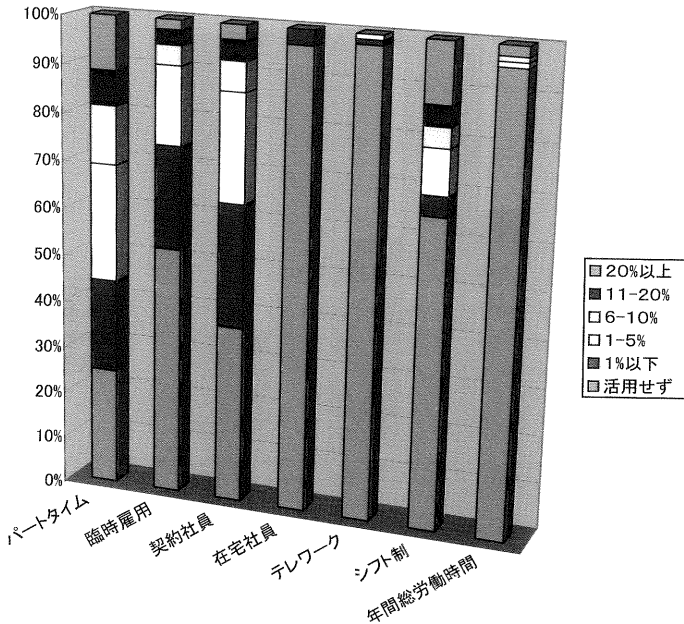


図12 雇用形態別従業員比率

「パートタイマー」であり、1割以上の企業で活用されている。他方、「在宅勤務」と「テレワーキング」では、その比率は0%である。デジタル革命の進展に伴って、「テレワーキング」や「在宅勤務」が今後活用される形態になると思われるが、企業と労働者双方の意識革命が必要とされるかもしれない。

国際化、デジタル革命の進展等を背景にして、仕事の内容が変容しつつある。図13は、過去3年間における仕事内容の変化を質問したものである。「専門化の進展」は、技術職で最も高く、次いで管理職、事務職そして現業職の順となっている。「多様化、拡大」は、管理職で最も高く、次いで事務職、現業職そして技術職となっている。「変化はない」は、事務職で最も高く、次いで管理職、そして技術職、現業職となっている。

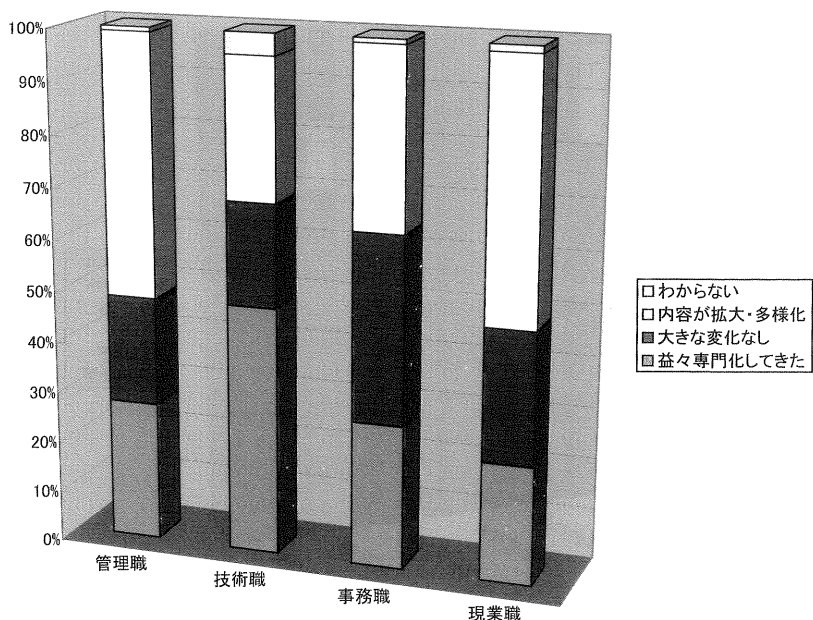


図13 仕事内容の変化（過去3年間）

#### 4 人材育成

日本企業は、教育訓練に最も熱心な企業であるといわれている。教育訓練のニーズを企業はいずこに求めているのであろうか。従業員の教育訓練ニーズの分析方法を見たものが図14である。「業績評価」が最も高く、3割弱の企業で活用されている。次いで「ライン部門の管理者等の要望」、「従業員の要望」、「事業計画等の分析」の順となっているが、2割半ばから3割の間にあり、大きな隔たりはない。しかし「教育訓練の監査」だけが低く、1割強となっている。教育訓練が実際の現場での業績と結びついていることが理解できる。しかし、教育訓練の成果を測定している企業は4割強であり、測定していないとする企業が3割強となっている。

教育訓練の評価はどのように行われているのであろうか。図15は、教育訓練

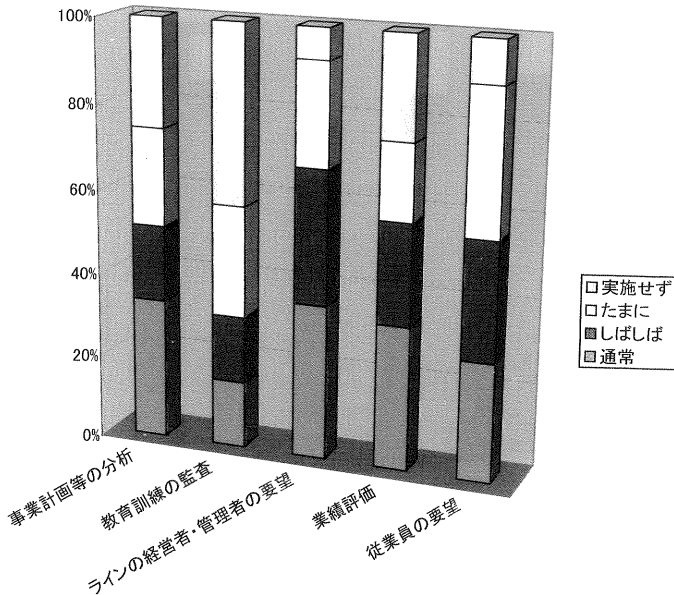


図14 教育訓練ニーズの分析方法

の評価方法を見たものである。「教育訓練終了後の反応・評価（従業員の示す満足度）」が4割強と最も高く、次いで「行動（仕事に関する業績の変化）」が3割強、以下「成果（組織の業績の変化）」、「学習した知識」の順となっている。教育訓練ニーズの分析が「業績評価」に高いウェイトがあるのに対して、教育訓練の評価が従業員の満足度に高いウェイトが掛けられている点に特徴が見られる。

今後3年間に重要となる教育訓練分野を問うたものが図16である。「安全・衛生と仕事環境」以外の分野は、9割前後の比率で重要であるとしている。「非常に重要」と回答した分野では、「企業経営」と「戦略策定」が6割強、「マーケティング」、「顧客に対するサービス・スキル」そして「人の管理・監督」が4割強となっている。経営環境の大きな変化が、企業経営に大きな影響を及ぼしており、従業員に企業がその現実を教育する必要に迫られているので

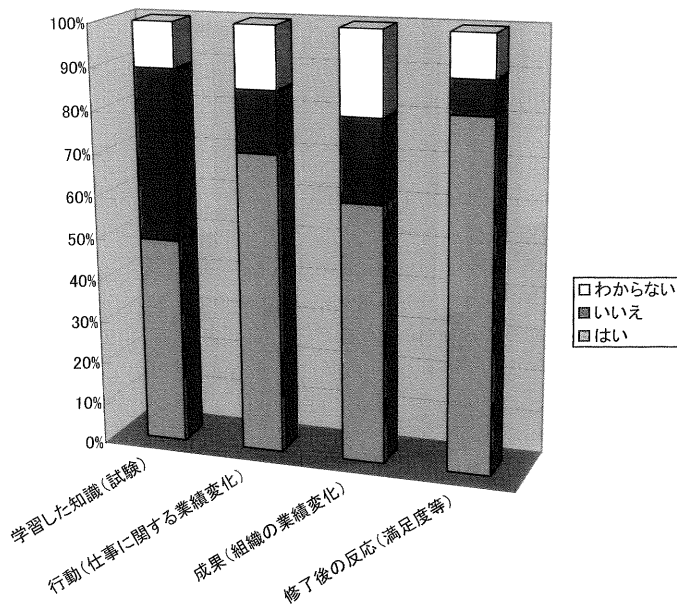


図15 教育訓練の評価方法

あろう。

従業員の業績評価システムの有無は、経営・管理職ならびに専門職・技術職で7割強と最も高く、以下事務職、現業職の順となっている。

業績評価には、「直属の上司」が加わるのが最も高く8割強であり、次いで「より上位の上司」が7割強となっている。業績評価が上司によってなされている。「従業員」「部下」「同僚」は極めて低く、ほとんど加わっていない。

評価システムがどのように活用されているかを見てみると、「給与に関わる従業員の業績」が8割強で最も高く、次いで「昇進の可能性」が7割強となっており、昇給、小心に主として活用されている。これら以外には、「キャリア開発」3割強、「教育訓練ニーズ」が3割弱となっており、能力開発に活用していることが伺える。



日本企業の人事・労務管理の現状と動向

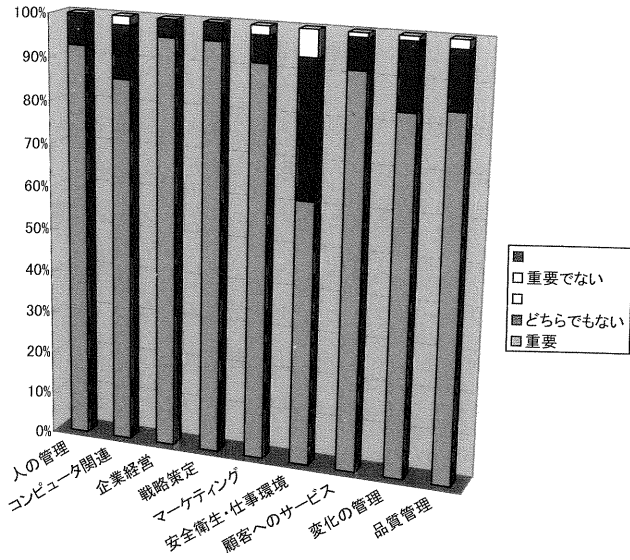


図16 今後3年間に重要な教育訓練分野

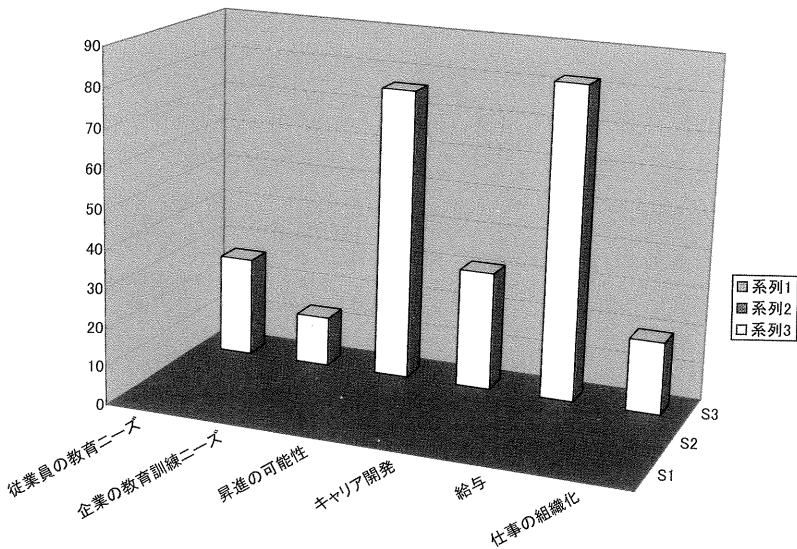


図17 教育訓練評価の目的

## おわりに

本調査から次のような注目すべき六つの点が明らかとなった。

第1点は、調査対象企業の8割が、市場が「拡大」ならびに「成熟」として  
いることである。第2点は、従業員とのコミュニケーションに関する政策が立  
案されているにもかかわらず、文書化されていないことである。第3点は、ホ  
ワイトカラーならびにブルーカラーとも仕事が幅広くなっていることである。  
第4点は、教育訓練に対するニーズがより一層拡大していることである。第5  
点は、教育訓練後のモニタリングがなされていないことである。最後に、管理  
者の業績に関して部下からのフィードバックが設けられていないことである。

以上の諸点は、単純集計結果を用いて調査対象全体の傾向を紹介したに過ぎ  
ない。そのため、十分な分析がなされていない。今後、ここで紹介しなかった  
分野、給与、安全衛生等の分野も含めて、分析する予定である。